

# FACTORES QUE AFECTAN LA PLANEACIÓN DE UNA DEPENDENCIA MUNICIPAL

Área de investigación: Teoría de la Administración

**Olda Concepción Camargo Santos**  
Instituto Tecnológico Superior Progreso  
México

[ocamargo@itsprogreso.edu.mx](mailto:ocamargo@itsprogreso.edu.mx), [conchita1231@hotmail.com](mailto:conchita1231@hotmail.com)

XVIII  
CONGRESO  
INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA  
ADMINISTRACIÓN  
E  
INFORMÁTICA



Octubre 2, 3 y 4 de 2013 ♦ Ciudad Universitaria ♦ México, D.F.



**ANFECA**  
Asociación Nacional de Facultades y  
Escuelas de Contaduría y Administración

## FACTORES QUE AFECTAN LA PLANEACIÓN DE UNA DEPENDENCIA MUNICIPAL

### Resumen

El presente trabajo de investigación fue identificar cuáles son los factores que afectan la planeación administrativa de una dependencia municipal, de la Ciudad de Progreso Yucatán, esto con la finalidad de poder establecer programas de desarrollo para el personal que labora en la dependencia municipal. El carácter de la investigación fue de tipo no experimental transeccional descriptivo. La muestra comprendió de 21 direcciones, las variables evaluadas fueron los factores que dificultan la planeación administrativa. La investigación realizada da respuesta a las preguntas de investigación planteadas con anterioridad. Se confirma el cuestionamiento central que los factores que obstaculizan la planeación de una dependencia son el no tener una comunicación eficaz en todos los niveles de la dependencia municipal, falta de conocimiento de los procedimientos y de las propias actividades que debe realizar cada uno de los responsables de las área de trabajo de la dependencia.

**Palabras clave.** Planeación, División del trabajo, Estructura organizacional.



## FACTORES QUE AFECTAN LA PLANEACIÓN DE UNA DEPENDENCIA MUNICIPAL

### Introducción

La administración pública ha tenido una importancia vital en la sociedad, ya que mediante ella, se interpretan los objetivos propuestos y se transforman en acción organizacional, con el fin de alcanzar dichos objetivos de la manera más adecuada a la situación; esto permite que las dependencias municipales en la actualidad den respuesta satisfactoria a las necesidades de la Sociedad (Chiavenato, 2006).

Fayol, citado por Robbins (2006) afirma que se ha debatido bastante y se seguirá debatiendo sobre si la administración es una ciencia o no, pues se ha llegado a considerar el proceso administrativo como una base universal para el funcionamiento de las dependencias públicas o privadas, dado que la teoría administrativa se ocupa de definir las funciones que cumplen los administradores y en consecuencia afirma que todos los administradores cumplen cinco funciones administrativas, planeación, organización, dirección, coordinación y control.

Esto permite entender que tanto las dependencias públicas o privadas, pretenden conseguir una optimización de los recursos, eficiencia y eficacia mediante la simplificación de los procesos, con base a la planeación que es la base fundamental para lograr el éxito de los negocios y las dependencias de gobierno, municipal, estatal o federal; ya que hay que tomar en cuenta los diversos ambientes como son el tecnológico, legal, social, económico y político.

Sin embargo, en el funcionamiento diario se ha observado que las quejas de los ciudadanos van en aumento, dado que el tiempo para que sean atendidas sus peticiones es de periodos muy largos, o en su defecto no se cuenta con un seguimiento adecuado, ya que en ocasiones se ven obligados a iniciar el trámite de nueva cuenta.

Para resolver esta situación es necesario evaluar cómo se establecen y elaboran los procedimientos y cómo se llevan a cabo los procesos en las áreas principales de la dependencia, de esta manera se puede ver el panorama completo de cómo se ha transformado la administración pública en estos días, tal y como lo menciona Weiss, 2006.

### 1. Marco teórico

Para que podamos comprender el estudio mencionado en que se llevo a cabo esta investigación de los factores que afectan la planeación administrativa, es necesario en primera instancia comprendamos los términos de la Administración.

#### *Administración Pública Municipal*

En la dependencia a la que se refiere esta investigación, tiene como tarea principal, definir su margen de gestión, dentro de la perspectiva de la planeación participativa asuma la responsabilidad de involucrar a la comunidad también en tareas de control y evaluación (Plan de Desarrollo Municipal, 2007).





Según el Plan de Desarrollo Municipal (2007) por administración pública se entiende a la organización integrada por un personal profesional, dotada de medios económicos y materiales públicos que ponen en práctica las decisiones tomadas por la dependencia municipal, se compone de todo lo que la hace efectiva : inclusive funcionarios y edificios públicos entre otros.

La responsabilidad de la planeación del desarrollo de la dependencia, sus alcances e importancia, parte de un sistema de planeación democrática del desarrollo se encuentra sustentado en el artículo 26 de la constitución federal; así mismo en materia de planeación el constituyente estatal previno en la fracción XII de su artículo 77, señalados que la dependencia municipal planea su desarrollo, integral, de manera democrática y a largo plazo.

## 2. Planteamiento del problema

En la actualidad tanto en las empresas privadas como en las dependencias municipales necesitan planear estrategias para poder dar un servicio o producto que satisfaga las necesidades tanto de los clientes internos, como externos y a la sociedad.

El problema al que se enfrenta la dependencia municipal sujeta a estudio, es similar al de las empresas con fines lucrativos o no lucrativos, ésta radica en que las tareas que se deben realizar para alcanzar los objetivos de la planeación administrativa de la dependencia municipal no se realizan con eficacia y eficiencia, ya que con frecuencia se detecta que las tareas sencillas como el de la elaboración de un oficio al que muchas veces no se le pone el nombre del área a que corresponde correctamente, ni el cargo de la persona que está como responsable de la misma, y fallas tales como que el personal administrativo no toma el recado telefónico correctamente, esto se refleja en que no se de seguimiento en tiempo y forma de las tareas solicitadas por la administración general de la dependencia a todas sus áreas. A pesar de que existe un documento llamado Plan Municipal de Desarrollo 2007-2010, en donde se presenta un organigrama de manera general de la dependencia. Y cuyo empleo adecuado evitaría los errores descritos, este no es conocido por el personal de la misma ya que no se difunde en su momento en todos los niveles jerárquicos.

Así mismo los canales de comunicación en que se utilizan no son los adecuados, pues de las actividades que se realizan de manera cotidiana no existe evidencia clara de lo que se realiza ; se conoce el problema cuando la dependencia municipal quiere participar en el programa “desde lo local”, especial a lo que se refiere al área de los recursos humanos, ya que el personal existente es en la gran mayoría de base, y no se cuenta con algún registro de las habilidades y conocimientos del personal que actualmente trabaja para ella. Para su actualización en función de lo que requerido de ello.

Se da por sentado que el origen de dichos problemas es porque la planeación que se realiza en las dependencias municipales es por periodos de tiempo cortos, ya que están encaminados a cumplir de manera elemental las necesidades de su gestión administrativa.

Con base a lo anterior se plantea la siguiente pregunta de investigación

¿Cuáles son los factores que afectan la planeación administrativa de una dependencia municipal?



### 3. Objetivos

#### *Objetivo general*

Identificar los factores que afectan la planeación administrativa de una dependencia municipal.

#### *Objetivos específicos*

- Identificar los factores que afectan la Gestión administrativa de la dependencia municipal
- Describir los impactos que causan estos factores en dicha gestión.
- Sugerir estrategias administrativas para mejorar la planeación y control de la dependencia

### 4. Alcances y limitaciones

Se analizarán las fortalezas y debilidades administrativas de la dependencia municipal, lo que permitirá en su momento identificar las áreas de oportunidad de tal forma que se planteen estrategias administrativas para mejorar la planeación y control, así como identificar de manera preventiva los programas y acciones ante la sociedad.

De igual manera, permitirá que la dependencia municipal ofrezca con eficiencia y eficacia la prestación del servicio a sus clientes internos y externos.

Así mismo a partir de los resultados que se obtengan al conocer las fortalezas y debilidades de la dependencia municipal se podrá establecer programas de desarrollo para el personal que laboran en la dependencia municipal.

### 5. Metodología

#### *Tipo de investigación*

Este estudio pretende identificar y analizar los factores que afectan la planeación y gestión de una dependencia municipal. Por su naturaleza es una investigación descriptiva porque describirá las situaciones que suceden por la falta de planeación de la entidad municipal.

Con el estudio descriptivo se busca especificar las prioridades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos, cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis, es decir miden, evalúan y recolectan datos sobre diversos conceptos, variables, aspectos, dimensiones o cuestiones y se recolecta información de cada una de ellas, para describir lo que se investiga (Hernández, Fernández, y Baptista, 2006).

Su alcance es únicamente descriptivo, enfocado sólo a personal administrativo de la dependencia municipal y será cualitativo., porque se determinarán factores que no se pueden medir estadísticamente.

#### *Diseño de la investigación*

Por su tiempo de recolección de datos esta investigación será de Tipo transaccional o transversal porque los datos se recogerán en un solo momento en el tiempo, por su dimensión esta investigación será no experimental porque no se manipularán las variables de estudio.

#### *Instrumento*

La Agenda Desde lo Local (Descentralización Estratégica para el Desarrollo de lo Local) es un proyecto basado en una metodología para lograr un diagnóstico adecuado de



las condiciones de desarrollo que se presentan en los municipios y sus gobiernos, para así poder enfocar los programas y acciones de los tres órdenes de gobierno, alcanzando la satisfacción de las necesidades de la ciudadanía.

El objetivo de Desde lo Local es aportar los elementos necesarios para que los gobiernos locales alcancen las condiciones mínimas, que les permitan asumir y ejercer las responsabilidades y recursos transferidos por los otros órdenes de gobierno de forma más eficiente y transparente.

El propósito de la metodología no es calificar ni evaluar a los municipios, sino el de identificar áreas de oportunidad, y en sí, promover el desarrollo local a partir de las prioridades identificadas por ellos mismos.

El auto diagnóstico se compone de un sistema de 39 indicadores clasificados con base en las cuatro categorías (1) siguientes: - Desarrollo Institucional para un Buen Gobierno

- Desarrollo Económico Sostenible
- Desarrollo Social Incluyente
- Desarrollo Ambiental Sustentable (ver figura 1).

37 indicadores fueron elaborados en diversas reuniones con académicos, representantes de las asociaciones municipales y funcionarios federales y locales, de tal forma que se obtuvo una primera herramienta de auto diagnóstico municipal. Posteriormente, en las sesiones celebradas entre representantes del Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal, de la Secretaría de Desarrollo Humano y del Trabajo del Estado de Nuevo León y de reconocidos académicos de varias facultades de la Universidad Autónoma de Nuevo León, se añadieron dos indicadores más: los que corresponden al "Municipio promotor de la educación ambiental" (4.8) y al "Municipio responsable del combate a la pobreza" (3.11).

Para cada una de las 39 áreas de la política pública se seleccionó un indicador y una sola métrica. Estas métricas se constituyen en esquemas de medición para identificar lo que "no puede dejar de tener un municipio". Las métricas tienen tres niveles clasificados en orden ascendente por colores: rojo, amarillo, verde, donde éste último se constituye en el mínimo indispensable, y el rojo y amarillo en situaciones por debajo del mínimo.

El objetivo del auto diagnóstico es que la autoridad municipal, de manera voluntaria, reconozca a su municipio en una de las tres métricas descritas para cada indicador. En caso de presentar indicadores "rojos", el municipio deberá tomar una decisión estratégica al seleccionar por lo menos tres áreas de mejora, y enfocarse en lograr avances específicos en ese aspecto en el transcurso de un periodo predeterminado de tiempo, y por lo tanto, pasar de "rojo" a "amarillo" o a "verde".

En este marco, los municipios podrán auto diagnosticarse, al identificar y definir las áreas de política pública que resultan estratégicas para mejorar la calidad de vida de sus habitantes.

La Agenda Desde lo Local busca promover la coordinación entre los tres órdenes de gobierno, con el objetivo de fortalecer las capacidades de gestión de los gobiernos municipales, y con ello, responder de forma efectiva a los problemas cotidianos de la población.





Según el INAFED (2010) lo anterior, es posible mediante la acción coordinada de los siguientes actores:

- [Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal \(INAFED\).](#)
- [Organismos de Desarrollo Municipal](#)
- [Instancias de las Administraciones Públicas Estatales](#)
- [Instancias de las Administración Pública Federal](#)
- [Gobiernos Municipales](#)
- [Instancias Verificadoras](#)
- [Consejo Nacional Desde lo Local](#)

Población

Debido a que el estudio es tipo de auto diagnóstico, se aplicó a las 21 direcciones de la dependencia municipal.

Procedimiento

El instrumento fue aplicado a las 21 direcciones de la dependencia. Para efectos de este estudio utilizamos los siguientes parámetros.

Procedimiento

El instrumento fue aplicado a las 21 direcciones de la dependencia. Para efectos de este estudio utilizamos los siguientes parámetros.

**PRIMER CUADRANTE: DESARROLLO INSTITUCIONAL PARA UN BUEN GOBIERNO**

1. Administrado con Responsabilidad y Calidad

1.3 MUNICIPIO CON SISTEMA PROFESIONAL DE SERVIDORES PÚBLICO

1.3.1 ¿Se cuenta con un procedimiento de reclutamiento, selección y contratación estandarizado e institucionalizado?

1.3.2 Programa (subsistema) Anual de Capacitación.

1.3.2. ¿Se cuenta con un mecanismo de certificación de servidores públicos con orientación al mejoramiento del desempeño?

1.3.3. ¿Se cuenta con un sistema de desarrollo y promoción de los servidores públicos?

1.3.4 ¿Se cuenta con un sistema de evaluación del desempeño?

1.3.5 ¿Se cuenta con un sistema de reconocimientos?

1.3.6 ¿Se cuenta con perfiles de puestos?

Los cuales están directamente relacionados con la Planeación de la dependencia municipal, a continuación en la tabla 1.1.3. Se presentan los indicadores de auto diagnóstico desde lo local, que permiten la medición de los diferentes parámetros involucrados en el tema antes mencionado.

Realizándose la primera, segunda y tercera revisión respectivamente para obtener los resultados de la investigación.



## 6. Resultados.

En el presente capítulo se describen los resultados de la investigación, los cuales únicamente aplican al apartado 1.3 del instrumento “Agenda desde lo Local” referente a los perfiles y descripción de puestos de las diferentes direcciones de la dependencia municipal sujeta a investigación.

De acuerdo con los objetivos de esta investigación planteados en el capítulo 1, se presentarán los resultados de acuerdo al planteamiento de los mismos, los cuales a continuación se describen:

En relación a este objetivo, los factores que influyen en la planeación de una administración municipal Son:

La inexistencia de una estructura organizacional definida.

La inexistencia de la definición de tareas por escrito.

El no contar con un programa de capacitación para la dependencia

No tener el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal establecido en la dependencia.

### *Efecto*

Los efectos causados en la planeación administrativa de una dependencia municipal, mencionaremos los siguientes:

- El trabajo no es realizado por falta de conocimiento de sus responsabilidades.
- Cuando se requiere personal de nuevo ingreso se recurre a conocidos.

### *Beneficios de la planeación administrativa*

- Así mismo a partir de los resultados que se tenga al conocer las fortalezas y debilidades de la dependencia municipal se podrá establecer programas de desarrollo para el personal que laboran en la dependencia municipal.
- Una vez desarrollada la investigación y aplicado el instrumento desde lo local se pudo identificar que los factores que afectan la planeación de la dependencia municipal son los siguientes:
  - 1.3.1 No existía un Programa (subsistema) Anual de Capacitación. De manera formal ya que la capacitación se da de acuerdo a las necesidades que se presentan durante la administración municipal
  - 1.3.2 No se tiene establecido un modelo que de la certificación de servidores públicos con orientación al mejoramiento del desempeño. No existe estandarización de las acciones ni se deja evidencia de las mismas
  - 1.3.4 el sistemas de evaluación del desempeño con el que nos encontramos fue algo muy subjetivo ya que la evaluación del desempeño solo era determinada por el jefe inmediato.
  - 1.3.5 El sistema de reconocimientos no se encontraba sustentado para todo el personal.
- 3.1 No se contaba con un organigrama de la dependencia, del instrumento de investigación, sosteniendo como lo afirma Santillana ( 2010) que la falta de un organigrama influye en el desconocimiento de las líneas de autoridad , ocasionando confusiones en la línea de mando que afectan la productividad. Este estudio reveló que el motivo por el cual no se tiene definido un organigrama es por la confianza y





experiencia en la dinámica de las actividades cotidianas rutinarias en esta dependencia. Lo que dio como resultado el organigrama (ver Apéndice 2).

- Desconocimiento del Proceso administrativo en particular la parte de planeación en todos niveles jerárquicos.
- . No existían procedimientos de ciertas actividades referentes al buen funcionamiento.
- Existe un desconocimiento de los alcances y limitaciones de cada área ya que algunos directores consideran que no es parte de su responsabilidad por ejemplo darle a conocer a cada uno de sus subordinados la misión y visión de la dependencia municipal; Así como de solicitar algún curso de capacitación que sea necesario para el buen desempeño de su personal.
- Desconocimiento del Proceso administrativo en particular la parte de planeación en todos niveles jerárquicos.
- No existe un programa anual de capacitación.
- El proceso de Reclutamiento y Selección que se lleva a cabo para la contratación del personal que se ocuparan las direcciones de la dependencia no es el adecuado, puesto que las tareas no se encuentran bien definidas, no se cuenta con un documento sobre a descripción de puestos por lo que también existe duplicidad en las funciones, lo que lleva a la falta de responsabilidad en la resolución de problemas. Un ejemplo de ello es que las asistentes de la dependencia no saben redar un oficio relativo al área de trabajo.
- No existe estandarización de las acciones ni se deja evidencia de las mismas.
- Se encontró que existían acciones a realizar con una responsabilidad compartida entre las diferentes direcciones que conforman la dependencia municipal las cuales no se estaban realizando de manera adecuada.
- No existían procedimientos de ciertas actividades referentes al buen funcionamiento.

Así mismo a partir de los resultados que se tenga al identificar las fortalezas y debilidades de la dependencia municipal se podrá establecer programas de desarrollo para el personal que laboran en la dependencia municipal.

De acuerdo al parámetro 1.3 profesionalización de carrera de los servidores públicos nos encontramos en la pre verificación y primera verificación que dependencia municipal se encontraba en la siguiente situación:

1.31 No se cuenta con un procedimiento de reclutamiento, selección y contratación estandarizado e institucionalizado.

Esto dio como resultado la elaboración de los perfiles de acuerdo al parámetro 1.3.6 y descripción de puestos de las diferentes direcciones de la dependencia.



## 7. Referencias bibliográficas

- Amaru, A. (2008), Administración para emprendedores (1ra edición) México, Pearson, Educación.
- Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. (5ª edición). México: Mc Graw Hill.
- Ballina Ríos, F. (2000). Teoría de la administración un enfoque alternativo. México: Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración. (3ª edición) México: Mc Graw Hill.
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
- Daft, R. (2004). Administración. (6ª edición). México: editorial Thomson.
- David, F. Conceptos de administración estratégica. (11ª edición). México: Pearson
- Dessler, G. y Varela, R. (2004). Administración de recursos humanos enfoque latinoamericano. (2ª edición) México: Pearson Prentice Hall
- Diario Oficial** de la Federación el 25 de agosto de 2008,
- Dolan, S. (2007). La gestión de los recursos humanos. España: Mc Graw Hill.
- Gareth R. Jones (2007) Teoría Organizacional, Diseño y Cambios en las Organizaciones (5ta Edición): Pearson Prentice Hall
- Gittman, L. (2003). Principios de administración financiera. (10ª edición). México: Pearson Addison Weasly.
- Guizar Montúfar, R. (2008). Desarrollo Organizacional, principios y aplicaciones. (3ª edición). México: Mc Graw Hill.
- Jones, G. R. (2008). Teoría Organizacional, diseño y cambios en las organizaciones. (5 edición). México: Editorial Pearson.
- Kotler, Ph. Armstrong, G. (2003). Fundamentos de marketing. (6ª edición). México: Prentice Hall.
- Ley Orgánica de los municipios del Estado de Yucatán. Esta Ley fue Abrogada por el Decreto 660 publicado en el Diario Oficial el 25 de Enero de 2006
- Münch, L (2006). Planeación estratégica, el rumbo hacia el éxito. México: Trillas
- Plan Municipal de desarrollo del H. Ayuntamiento de Progreso, 2007-2010
- Ramírez Padilla, N. (2003). Contabilidad administrativa. (8ª edición). México: Mc GraHill.
- Robbins, S. (2004). Comportamiento organizacional. (10ª edición). México: Prentice Hall
- Robbins, S. y Coulter, M. (2000). Administración. (6ª edición). México: Prentice Hall.
- Rodríguez, J. (2003). Administración moderna de personal. (7ª edición). México: Rodríguez, J., a (2007) .Administración de la compensación (7ª edición) México: Pearson.
- Siliceo. (2007). Capacitación y desarrollo de personal. México: Limusa.
- Steiner, G. (2001). Planeación estratégica, lo que todo director debe saber. (26ª reimpresión). México: CECOSA
- Torres, H. (2000). Introducción a la administración. México: editorial trillas,
- Weiss, J. (2006). Ética en los negocio. (4ª edición). México: Thompson 2006.
- XIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Buenos Aires, Argentina, 4 - 7 nov. 2008
- Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal ([http://www.inafed.gob.mx/wb/inafed09/que\\_es](http://www.inafed.gob.mx/wb/inafed09/que_es)) consultado el 17 de febrero 2010





# Autodiagnóstico Desde lo Local

El Municipio con Calidad Aceptable (en 39 indicadores)



Fig. .1 Diagrama de auto diagnóstico desde lo local